



## **Arbejdsmiljø for fremtiden. Et debatoplæg med brikker til en ny strategi.**

**Andersen, Vibeke; Hasle, Peter**

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., & Hasle, P. (2008). *Arbejdsmiljø for fremtiden. Et debatoplæg med brikker til en ny strategi*. DTU Management Engineering.

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Arbejdsmiljø *for* fremtiden

– Et debatoplæg med brikker til en ny strategi

Vibeke Andersen og Peter Hasle  
Januar 2008  
Revideret udkast 1

# Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
Resumé .....	4
1. Udfordringerne .....	8
Nye udfordringer .....	8
1.1 Siden sidst – ud af blindgyden, men hvor hen? .....	8
1.2 Nytænkning af arbejdsmiljøbegrebet og systemet .....	10
1.3 Ledelsesretten som den store udfordring .....	11
1.4 Er aftaler på vej til at blive erstattet af personalepolitikker? .....	12
1.5 Perspektivet er bredere end den enkelte arbejdsplads .....	12
1.6 Sikre og sunde arbejdspladser – hvem har patent på sundheden .....	13
1.7 Mere statslige regulering løser ikke problemet .....	14
2. Det strategiske afsæt .....	15
2.1 Den sunde virksomhed .....	16
2.2 Fra sundhedsfarer til det gode arbejdsmiljø .....	18
2.3 Arbejdsmiljøet og det hele arbejde .....	18
3. Den statslige regulering .....	20
3.1 Forbedringer af lovgivningen .....	20
3.2 ‘Soft regulation’ .....	21
3.3 Arbejdsmiljø ind i andre politikområder .....	22
4. Partssamarbejde og aftalesystemer .....	24
4.1 Treparsamarbejde .....	24
4.2 Et enstrengt system for sikkerhedsorganisationen og SU .....	25
4.3 Benchmarking af psykisk arbejdsmiljø .....	26
4.4 Aftaler om håndhævelse af arbejdsmiljøloven .....	26
4.5 Arbejdsmiljø og overenskomsterne .....	27
5. Fagbevægelsen .....	28
5.1 Prioritering af den lokale indsats .....	28

5.2	De tillidsvalgte i dialog med kolleger og topledelsen .....	29
5.3	En ny tilgang til arbejdet i de lokale afdelinger .....	30
5.4	Støtte fra centralt hold .....	31
5.5	Fra repræsentativt demokrati til basisdemokratisk bevægelse .....	32
	Bilag.....	33
	Et kort resumé af projektets rapporter .....	33
	Otte udfordringer.....	36
	Projektdesign .....	38

# Forord

---

Formålet med debatoplægget er at komme med nogle nye bud på, hvordan et Arbejdsmiljø *for* fremtiden kan tage sig ud, og hvad der set ud fra forskernes vinkel kan gøres for at skabe en anden dagsorden. Debatoplægget har således til formål at sætte sig udover den dagsaktuelle politikformulering og søger hermed at balancere mellem på den ene side de langsigtede og mere abstrakte visioner om, hvordan fremtiden kunne forme sig og på den anden side at være meget konkret i forhold til at give ideer til den aktuelle politik. Det afgørende i denne sammenhæng er, at muligheden for at realisere en konkret idé ikke kommer til at skygge for de mere langsigtede perspektiver, og at de langsigtede perspektiver hele tiden bliver en aktiv del af den konkrete og aktuelle diskussion. Vi er ganske klar over, at dette debatoplæg ikke udgør et samlet bud på en ny strategi for 'Arbejdsmiljø for fremtiden', derfor har vi kaldt oplægget: 'Et debatoplæg - brikker til en ny strategi'.

Oplægget er baseret på de samlede resultater af projektet Arbejdsmiljø *for* Fremtiden. Indholdet af rapporten er derfor udtryk for forskernes vurdering, og er dermed ikke nødvendigvis i overensstemmelse med LO's holdning. Rapporten er skrevet af Peter Hasle og Vibeke Andersen. Projektet blev i udgangspunktet etableret som et samarbejdsprojekt med Danmarks Tekniske Universitet, hvor Peter Hasle dengang var ansat. Siden har han skiftet til et job som seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø.

Formålet med rapporten er at inspirere til en fortsat debat om nye strategier for arbejds miljøindsatsen i LO og i medlemsforbundene.

# Resumé

---

Rapporten indledes med at opridse en række af de nye udfordringer til fremtidens arbejdsmiljø. De psykiske arbejdsmiljøproblemer vokser i omfang og karakter samtidig med, at det eksisterende arbejdsmiljøapparat kun vanskeligt kan håndtere problemerne. Det psykiske arbejdsmiljø kan ikke kun forstås som bestemte risikofaktorer, som påvirker helbred og trivsel i negative retninger, og hvor løsningen på problemerne derfor er at fjerne, reducere eller kontrollere disse risikofaktorer. Det psykiske arbejdsmiljø er langt mere komplekst. F.eks. er det der opleves som problemer for én medarbejder en kærkommen udfordring for en anden.

De nye ledelsesformer fremhæves som den helt store udfordring i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dels indføres de med en hastighed, hvor det kan være vanskeligt at følge med, dels indebærer de en anden relation mellem ledelse og medarbejder, som det kan være vanskeligt at gennemskue konsekvenserne af. Dertil kommer, at Arbejdstilsynet kun i begrænset omfang har mulighed for at gribe ind i forhold til de problemer, der vedrører ledelsens dispositionsret. Det er ofte her problemerne opstår, bl.a. som led i at medarbejderne overtager dele af ledelsesopgaverne i form af selvstyrende grupper og selvledelse.

Arbejdets grænseløshed er endnu en udfordring, som fremover vil vokse i omfang og kompleksitet. Teknologien muliggør at arbejdet i stigende grad bliver løsrevet fra tid og rum, så det kan foregå alle steder og på alle tidspunkter af døgnet. Desuden indebærer det, at grænser mellem forskellige former for arbejde og mellem forskellige faggrupper ændrer sig ligesom grænserne for, hvornår arbejdet er gjort godt nok er uklare. Dvs. en form for mental grænseløshed. Arbejdsmiljøloven er udformet ud fra en situation, hvor varetagelsen af et sikkert og sundt arbejdsmiljø er knyttet til et arbejdsgiveransvar og til en sikkerhedsorganisation på den konkrete arbejdsplads. Det stiller helt andre udfordringer til fagbevægelsen at forholde sig til de mange former for grænseløshed.

Psykisk arbejdsmiljø og især stress spiller aktuelt en stor rolle i dag, fordi stress betyder øget sygefravær og forringet effektivitet og kvalitet. Større virk-

somheder har derfor fokus på stressbehandling og forebyggelse og har i flere tilfælde helt overtaget arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Det betyder at psykisk arbejdsmiljø via virksomhedernes HR afdelinger kobles til virksomhedens bundlinietænkning og frakobles partssamarbejdet, hvilket giver en ny situation at forholde sig til.

Det øgede fokus på at skabe sikre og sunde arbejdspladser, bl.a. for at forebygge stress er, ligeledes et område, som virksomhedernes personaleafdelinger har taget til sig. Rapporten påpeger det vigtige i at fastholde et fokus på arbejdsmiljø for herigennem at holde fast ved, at det ikke er godt for menneskets sundhed at arbejde på skiftehold, at arbejde under stigende arbejdstempo og hele tiden at blive stillet overfor nye krav og udfordringer. Disse forhold nedbryder stedets menneskets sundhed, og det kan nok så mange løbeture, frugtkurve og fedtfattig mad ikke ændre noget grundlæggende ved.

Der findes ikke nogle lette svar på disse udfordringer. Den karakter som arbejdsmiljøproblemerne har i dag med et stort antal psykiske arbejdsmiljøproblemer og de problemer som forventes vil vokse og komme til som følge af den generelle samfundsmæssige udvikling, gør det svært at tro, at traditionel lovgivning og myndighedsudøvelse med bøder kan forebygge fremtidens arbejdsmiljøproblemer. Dels er det ikke muligt at fastsætte grænseværdier i forhold til de nye problemer, dels hænger de sammen med, hvordan virksomhederne organiseres og ledes. virke.

Allerede i dag er det vanskeligt at løse de arbejdsmiljøproblemer, som er kendte og udbredte. Rapporten argumenterer for, at det derfor er nødvendigt at tænke arbejdsmiljø langt mere tværgående og integreret i forhold til andre politikområder som erhvervs- arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitik. På tilsvarende vis skal arbejdsmiljø nytænkes både i virksomhederne, i den statslige regulering og i fagbevægelsen. Det er utænkeligt at forestille sig at en sådan proces kan gennemføres uden at der gøres op med både myter og hellige køer.

Med titlen *‘Arbejdsmiljø for fremtiden’* signaleres et fremadrettet perspektiv, hvor det drejer sig om hvordan vi i fællesskab definerer, hvad vi vil forstå som et sikkert og sundt arbejdsmiljø, hvor vi trives.

I kapitel 2 – det strategiske afsæt for brikkerne til en ny strategi, afsættes tre overordnede pejlemærker: a. den sunde virksomhed, b. fra sundhedsfarer til det gode arbejdsmiljø og c. arbejdsmiljø og det hele arbejde. Den centrale strategiske orientering i den sunde virksomhed handler om at udvikle nye relationer ledelse og medarbejdere imellem, idet medarbejderne overtager en del af ledelseskompetencen. Den handler tillige om at udvikle nye relationer medarbejderne imellem, om en fælles definition af væsentlige værdier i arbejdet og om hvilke mål der er hensigtsmæssige at forfølge i forhold til at sikre en optimal *‘produktion’*, der spiller sammen med medarbejdernes livsinteresser. En sund virksomhed indebærer derfor, at medarbejderne trives med deres arbej-

de, deres kolleger og med ledelsen. At det der ´produceres´ værdsættes af kunder og borgere. At økonomien hænger sammen og at medarbejderne tager et medansvar for virksomheden og får den større indflydelse, som et medansvar indebærer. Endelig at medarbejderne får mulighed for at udvikle sig som kompetente medarbejdere og borgere i et arbejdsmarkeds- og samfundsmæssigt perspektiv. Punkt b. fra sundhedsfarer til det gode arbejdsmiljø drejer sig om ikke kun at fokusere på risici i arbejdet, men i højere grad at vende blikket mod hvad der skaber det gode arbejdsmiljø. I punkt c. arbejdsmiljø og det hele arbejde er ræsonnementet, at arbejdsmiljø skal genindtage sin plads som en naturlig del af enhver virksomhed, idet arbejdsmiljøet spiller en meget central rolle i forhold til at sikre et effektivt arbejde af en høj kvalitet. Arbejdsmiljøet skal med andre ord ud af siloen og i spil med andre politikfelter, i virksomheden og generelt samfundsmæssigt.

I kapitlerne 3, 4 og 5 præsenteres en række konkrete forslag til, hvordan der kan arbejdes med at formulere en ny strategi på arbejdsmiljøområdet. Forslagene er adskilt i tre ben: reguleringen, parterne og fagbevægelsen, som har fået hver sit kapitel.

I kapitel 3 – den statslige regulering anbefales det, at lovgivningen forbedres, så den retter sig mod en bredere forståelse af arbejdsmiljøet, hvilket betyder, at indsatserne ikke kun skal rette sig mod konkrete og synlige sundhedsfarer, men også mod de komplekse sammenhænge, som har den største betydning for lønmodtagernes arbejdsmiljø, helbred og trivsel. Opmærksomheden rettes mod Norge, hvor trivsel er indskrevet i arbejdsmiljølovgivning hvilket betyder, at der også er sigte på det gode arbejdsmiljø. Endvidere gøres der opmærksom på Arbejdstilsynets praksis i England, hvor der arbejdes med en ´management standard´ for det psykiske arbejdsmiljø. Begge eksempler kunne overvejes at bringe i spil i Danmark. Derudover er der forslag om ´soft regulering´, hvor det ikke er påbud og bøder, men i stedet indførelse af incitamenter til at fremme den ønskede politik, der prioriteres. Som det sidste er der konkrete forslag til, hvordan arbejdsmiljø kan integreres i andre politikområder, eksempelvis indenfor beskæftigelse, erhvervs- og sundhedsområdet.

I kapitel 4 – partssamarbejde og aftalesystemet anbefales det, at der arbejdes for et enstrengt system for sikkerhedsorganisationen og SU, idet der er mange gode erfaringer med, at en sådan struktur fungerer godt i forhold til at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Benchmarking på det psykiske arbejdsmiljø er et andet konkret forslag, ligesom der er forslag om at åbne op for at indføre aftaler om håndhævelse af arbejdsmiljøloven især i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, hvor Arbejdstilsynet ikke har så stor gennemslagskraft i dag. Endvidere foreslås det at indarbejde arbejdsmiljøet i overenskomsterne. Her peges der samtidig på vigtigheden af, at de valgte medarbejderrepræsentanter får sikret tid til at varetage deres hverv, da det at deltage i beslutningsprocesser og øve indflydelse tager tid!



I kapitel 5 – fagbevægelsen anbefales det, at der sker en prioritering af den lokale indsats, således at fagbevægelsen ser det lokale arbejde i et nyt lys. Det betyder, at det at overholde regler og køre sager skal glide i baggrunden til fordel for at yde konkret støtte til medarbejdernes egen indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø. Det er ikke en let opgave, da medarbejderne ikke kan betragtes som en homogen gruppe med fælles interesser, men i stedet som aktive handlende mennesker, som har forskellige interesser. En anden anbefaling retter sig mod, at de tillidsvalgte skal indgå direkte i dialog med topledelsen, men at dette ikke må ske på bekostning af kontakten med kollegerne. I stedet skal kollegerne inddrages langt mere aktivt i det løbende arbejde med at sikre den sunde virksomhed, da det er et fælles anliggende for alle i virksomheden. Denne anbefaling indebærer, at der sker en omprioritering af både de lokale afdelinger og det centrale arbejde, så støtten rettes mod konkret støtte til såvel medarbejderrepræsentanterne som direkte til medarbejderne i virksomhederne. En konkret anbefaling lyder, at der skal kikk nedad og udad, da de ofte skiftende forandringer i arbejdet betyder, at også politikkerne indfanger de skiftende forandringer. Afsnittet afsluttes med en opfordring til, at fagbevægelsen igen sætter fokus på at den er en *bevægelse* og påtager sig et ansvar for at sætte gang i en bevægelse, hvor der er fokus på, at vi alle har brug for hinanden til at skabe sikre og sunde arbejdspladser, hvor vi trives, fordi vi leverer arbejde af en ordentlig kvalitet. Det er ikke nødvendigvis det mest konkurrencedygtige på kort sigt, men kan på lidt længere sigt skabe de bedste muligheder for det enkelte individ, for samfundet og for konkurrenceevnen.

Bagest i rapporten er der kort beskrivelse af de rapporter, som er udgivet i forbindelse med projektet Arbejdsmiljø *for* fremtiden, en præsentation af de 8 udfordringer, som dannede udgangspunkt for rapporterne samt en model over projektets design.

# 1. Udfordringerne

---

## Nye udfordringer

I rapporten 'Fremtidens arbejdsmiljø – nye problemer, nye muligheder, nye strategier. Et debatoplæg', som blev udgivet som en del af projektet i 2006, sammenfattes en række udfordringer, som den samfundsmæssige udvikling stiller i forhold til et fremtidigt arbejdsmiljø – et arbejdsmiljø *for* fremtiden

Som rapporten dengang beskrev det, findes der ikke lette svar på disse udfordringer. Der er bl.a. begrænsede muligheder for at løse dem gennem de traditionelle midler. Det hænger sammen med, at Arbejdsmiljøreguleringen fra starten har bygget på lovgivningsbaserede standarder med et Arbejdstilsyn som kontrolorgan. Samtidig er de psykiske arbejdsmiljøproblemer af en ganske anden karakter, hvor der ikke kan fastsættes grænseværdier på samme måde, som det gøres i forhold til en række andre arbejdsmiljøproblemer. Dertil kommer at mange problemer knytter sig til forhold i virksomhederne, som har at gøre med hvordan virksomheden organiseres og ledes, hvilket falder indenfor rammerne af ledelsens dispositionsret i forhold til arbejdet og derfor udenfor Arbejdstilsynets virke.

Den karakter som arbejdsmiljøproblemerne har i dag, og de problemer som forventes vil vokse og komme til som følge af den generelle samfundsmæssige udvikling, gør det derfor svært at tro, at traditionel lovgivning og myndighedsudøvelse med bøder kan forebygge fremtidens arbejdsmiljøproblemer. Allerede i dag er det vanskeligt at løse de arbejdsmiljøproblemer, som er kendte og udbredte. Rapporten argumenterer for at det derfor er nødvendigt at tænke arbejdsmiljø langt mere tværgående og integreret i forhold til andre politikområder som erhvervs- arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitik. På tilsvarende vis skal arbejdsmiljø nytænkes både i virksomhederne, i den statslige regulering og i fagbevægelsen. Det er utænkeligt at forestille sig at en sådan proces kan gennemføres uden at der gøres op med både myter og hellige køer.

### 1.1 Siden sidst – ud af blindgyden, men hvor hen?

Siden vi beskrev udfordringerne i 2006 er der kommet en øget opmærksomhed på arbejdsmiljøområdet. I og med at stress er blevet udråbt som et af de mest centrale problemer i dag, er det ikke længere alene en problemstilling, som fagbevægelsen og arbejdsmiljøforskere pointerer, men i lige så høj grad, eller i

endnu højere grad en problemstilling, som såvel offentlige som private virksomheder har rejst. Personaleafdelinger og HR afdelinger melder nu offentligt ud, at de har vanskeligheder med at dæmme op for og håndtere de mange tilfælde af stress. Stress betyder ikke kun mindre effektiv arbejdskraft og højere fejlprocenter. Det betyder også et øget sygefravær, og en stigning i antallet af langtidssyge.

Stress er blevet almindelig anerkendt som sygdomsårsag, og den første arbejdsskadeerstatning, som følge er stress, er blevet tilkendt i 2007. Der er udgivet et utal af bøger og pjecer, som giver gode råd om, hvordan den enkelte kan få styr på sin stress. Fagbevægelsen, BAR´erne og mange konsulentfirmaer har hjemmesider, hvor man kan teste sit stressniveau og få råd til, hvad man kan gøre. Stress er i høj grad blevet et individuelt anliggende, selvom mange har problemer med stress. Det betyder, at den enkelte som medarbejder og menneske selv er ansvarlig for at forebygge stress, bl.a. igennem en sund livsstil og mod til at sige fra. Det er i dag legitimt at anvende stress som årsag til sygefravær, og måske kan stigningen i de mange stresstilfælde ses som vor tids tavse strejkemiddel overfor arbejdsbetingelser og vilkår, som opleveres som urimelige og umulige at leve op til.

Igennem de seneste år er det blevet vanskeligere for virksomhederne at rekruttere nye medarbejdere. Det betyder at mange virksomheders personale og HR afdelinger har fået skærpet deres opmærksomhed omkring sygefravær og stress, da det koster på bundlinien. HR afdelingerne overtager derfor de dele af arbejdsmiljøarbejdet, der har med stress og stresspolitikker at gøre. Netop det at koble et bedre arbejdsmiljø med en bundlinietænkning har været et væsentligt argument for at tilskynde virksomhederne til at forbedre arbejdsmiljøet. Nu sker det som en nødvendighed, men ofte i regi af virksomhedens personalepolitik og ikke som en del af partssamarbejdet. Dette giver en helt ny situation – eller udfordring – at forholde sig til.

Vi ved endnu ikke nok om hvad det betyder, når ansvaret for et godt arbejdsmiljø overtages af virksomhedens personale/HR afdeling og ikke længere varetages af sikkerhedsorganisationen, samarbejdsudvalget eller et fællesorgan for dette (MED og MIO udvalg). Så længe det er muligt at skabe overensstemmelse mellem en forbedring af konkurrenceevnen og et bedre arbejdsmiljø, vil der sandsynligvis ikke være de store problemer, men den grundlæggende forskel på hvad der vejer tungest i sidste ende – hensynet til bundlinien, eller hensynet til medarbejdernes sundhed og trivsel, vil i sidste ende være afgørende. Bundliniehensynet drejer sig om den til enhver tid mest effektive medarbejder som arbejdskraft, mens hensynet til medarbejdernes sundhed og trivsel drejer sig om medarbejderen som menneske.

Vi kan alle være enige om, at det er vigtigt at sikre et godt arbejdsmiljø, men der er afgørende forskel på, om hensynet til medarbejdernes trivsel sættes ud fra virksomhedens dagsorden eller ud fra et hensyn til medarbejderne som he-

le mennesker. Arbejdsmiljøloven skal sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø, hvor det er det arbejdende menneske, der er i centrum. Det peger på, at det kan være vigtigt at holde fast i dette perspektiv, da bedre konkurrenceevne og medarbejdertrivsel ikke nødvendigvis går hånd i hånd.

Indenfor forskningen afsættes der i dag flere forskningsmidler til arbejdsmiljøforskningen end da vi påbegyndte dette arbejde, og der er samtidig åbnet op for, at andre forskningsmiljøer end de traditionelle arbejdsmiljøforskningsmiljøer kan byde ind og få del i bevillingerne fra Arbejdsmiljøforskningsfonden. Det er sket ud fra en erkendelse af, at mange af de nye arbejdsmiljøproblemer ikke kan løses ud fra de gængse opfattelser af arbejdsmiljø, men kræver andre forklaringer.

Andre aktuelle forhold, der har betydning for arbejdsmiljøet, er Forebyggelsesfondet, Velfærdsreformen, Kvalitetsreformen og Sygefraværskommissionen. Af speciel interesse for arbejdsmiljøet er Forebyggelsesfonden, som med 300 millioner kr. om året har til formål at støtte forebyggelse af nedslidning og udstødning. Der er dog fokus på forebyggelse af allerede kendte problemer og ikke på de nye arbejdsmiljøproblemer, ligesom indsatsen ikke tænkes ind i forhold til andre politikområder, hvorved midlerne sandsynligvis kun vil få begrænset langsigtet effekt.

Samtidig med det øgede fokus på arbejdsmiljøet har vi indenfor det sidste år set, at især social- og sundhedssektoren kæmper med arbejdsmiljøproblemer, som bl.a. skyldes bestræbelserne på billiggørelse gennem en skærpet ledelseskontrol og styring af medarbejdernes arbejde. Som følge heraf er der samtidig sket en mærkbar forringelse af kvaliteten af arbejdet. Det peger på, at det er blevet om muligt endnu mere nødvendigt at se arbejdsmiljøet i kombination med andre centrale politikker.

## **1.2 Nytænkning af arbejdsmiljøbegrebet og systemet**

Arbejdsmiljøbegrebet er under forandring, men det betyder ikke, at der ikke fortsat er brug for et arbejdsmiljøbegreb. Det skal blot nytænkes og nyudvikles. Et første skridt er at ændre det fra at være et reaktivt begreb, der forholder sig til problemer, der skal løses og forebygges til at tænke det som et proaktivt begreb. Arbejdsmiljøet skal ikke længere forstås som bestemte risikofaktorer, som påvirker helbred og trivsel i negative retninger, og hvor løsningen på problemerne derfor er at fjerne, reducere eller kontrollere disse risikofaktorer.

Arbejdsmiljø *for* fremtiden signalerer et fremadrettet perspektiv, hvor det i stedet er et spørgsmål om, at vi i fællesskab definerer, hvad vi vil forstå som et sikkert og sundt arbejdsmiljø, hvor vi trives. Arbejdsmiljøet skal derfor forstås

som et meget bredere begreb, som også indeholder de gamle risikofaktorer, men først og fremmest handler om, hvilke forhold der får den enkelte til at trives med sit arbejde, både i den aktuelle arbejdsituation og på sigt som en del af et arbejdsliv. Arbejdsmiljøbegrebet indeholder både forhold uden for den enkelte: hvilke opgaver man har, hvilke relationer man indgår i osv, og forhold i den enkelte: hvilke behov og ønsker man har, hvordan man fortolker sit forhold til omverdenen, om man bevarer og udvikler sin selvrespekt. Derudover indeholder det forhold som arbejdspladsens og jobbet status i omverdenen. Kunder, borgere og medier kommer derfor også til at spille en rolle.

Et nyt arbejdsmiljøbegreb er derfor helt centralt for udviklingen af nye strategier, idet det skal forholde sig til, hvilke problemer der er og hvilke der vil blive dominerende. Hertil kommer, hvordan man kan forestille sig andre løsninger end de sædvanlige. I den sammenhæng er det nødvendigt at medtænke, om det nuværende arbejdsmiljøsystem i sig selv udgør en hindring i forhold til at kunne forstå og komme med andre typer af fremtidsbud. Kan den eksisterende forståelse af arbejdsmiljøet rumme de nye udfordringer, som arbejdslivet i dag og fremover byder på, eller vil forståelsen virke begrænsende for mulighederne for at finde nye veje?

### **1.3 Ledelsesretten som den store udfordring**

En af de allerstørste udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø ligger i den hastighed hvormed nye ledelsessystemer introduceres i arbejdet. De nye ledelsesformer baserer sig på styring gennem holdninger, normer og værdier i forhold til den enkeltes indsats og ansvar. Det betyder at det, der giver et godt psykisk arbejdsmiljø for nogle, for andre betyder et dårligt psykisk arbejdsmiljø, fordi ikke alle trives med de nye udfordringer, som en større ansvarlighed og selvledelse bl.a. kan indebære. Det sætter fokus på, at der i forvaltningen af arbejdsmiljøloven skelnes mellem to typer af psykiske arbejdsmiljø: de dele der vedrører ledelsens dispositionsret og de dele som arbejdsmiljøapparatet må tage sig af. Da relationen mellem leder og medarbejder for alvor forandres med de nye ledelsesformer, og denne relation falder ind under ledelsens dispositionsret, er det en af de helt store udfordringer som kalder på en nytænkning og nyudvikling ikke kun af arbejdsmiljøet, men også af hele måden at forstå og forvalte denne dispositionsret, når medarbejderne i praksis overtager dele af ledelsen af arbejdet.

Mange nye ledelsesformer indebærer, at den enkelte skal arbejde med at udvikle sin personlighed som en del af virksomhedens udviklingsprojekt. I den danske arbejdsmiljølovgivning er det ikke muligt for medarbejderne at sige fra overfor et sådant krav. Der er adskillige eksempler på, at medarbejdere er brudt sammen i forbindelse med deltagelse i personlighedsudviklende kurser, som deres arbejdsplads har krævet, de skulle deltage i. Den danske lovgivning

rummer ikke mulighed for at sige fra overfor denne form for aktiviteter i modsætning til den norske arbejdsmiljølov, som i forbindelse med den seneste revision har indført en målsætning om, at arbejdet skal tilrettelægges på en sådan måde, at medarbejderens integritet og værdighed sikres.

#### **1.4 Er aftaler på vej til at blive erstattet af personalepolitikker?**

De nye ledelsesformer er med til at opløse TR og SR's rolle i virksomheden. Mange større virksomheder har i dag personalepolitikker, som på mange måder er mere vidtrækkende end arbejdsmiljøloven giver mulighed for. Især når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø er det i mange virksomheder blevet et HR anliggende, mens sikkerhedsorganisationen overlades de traditionelle områder. Der er endnu begrænsede erfaringer med, hvad det betyder i forhold til medarbejdernes trivsel, at psykisk arbejdsmiljø er blevet et HR- område, men det betyder, at det lander udenfor partssamarbejdet og dermed i stedet bliver et ledelsesanliggende, hvor formålet primært er at motivere medarbejderne til at yde en maksimal indsats. Det er ikke nødvendigvis dårligt, men hvor arbejdsmiljøloven er med til at sikre at vi ikke bliver syge af at arbejde, så bliver det i en ledelsesoptik kun et problem, når sygestatistikken når over den grænse virksomheden har sat som standard for en sund virksomhed.

#### **1.5 Perspektivet er bredere end den enkelte arbejdsplads**

Vi har indtil nu primært forholdt os til arbejdsmiljøet som det opleves og reguleres på den enkelte arbejdsplads, men endnu et stort spørgsmål er, om det er en relevant ramme at afgrænse sig til. Her er svaret jo givet på forhånd, idet der allerede er en række eksempler på, hvordan arbejdspladsen bliver fleksibel i tid og rum, og hvor nye ansættelsesformer, som følge af økonomiske, teknologiske og ledelsesmæssige ændringer vinder frem indenfor forskellige brancher. Det kaldes ofte det grænseløse arbejde og grænseløsheden indebærer ikke kun, at grænser mellem arbejde og fritid opløses, men også at grænser mellem forskellige faggrupper ændres ligesom de fysiske og tidsmæssige grænser for arbejdet opløses. Mange arbejder i dag på skiftende arbejdspladser, i transportmidlet, i hjemmet, på fodboldbanen, i week-enden, om natten, i ferien osv.

Der er også tale om en anden form for grænseløshed, idet det kan være vanskeligt at afgøre, hvornår arbejdet er gjort færdigt. Det kan altid gøres bedre – om ikke andet kan man efterfølgende bearbejde arbejdsdagen og mentalt forberede sig på arbejdet, allerede inden man tager på arbejde. Dvs. der også kan være tale om en mental grænseløshed.

I forhold til et medarbejderudgangspunkt er det da heller ikke givet, at arbejdspladsen altid vil være den optimale ramme for arbejdet. Teknologien mu-

liggør en større grad af fleksibilitet, og hvis fleksibiliteten også skulle tage udgangspunkt i medarbejdernes interesser, er der eksempler på, at der er interesse i ikke kun at opbløde faggrænser, men også opbløde aftaler om arbejdstider, for slet ikke at tale om forskellige ansættelsessteder, både i økonomisk og fysisk forstand. Det stiller helt andre udfordringer til fagbevægelsen – hvis målet er sikre og sunde arbejdspladser til alle, da varetagelsen af et sikkert og sundt arbejdsmiljø er knyttet til et arbejdsgiveransvar og til en sikkerhedsorganisation på den enkelte arbejdsplads.

## **1.6 Sikre og sunde arbejdspladser – hvem har patent på sundheden**

I gennem de senere år har der været meget stor opmærksomhed omkring sundhed, og mange arbejdspladser i Danmark har i dag en sundhedspolitik. På forskellig vis tilbydes der sund kantinemad, frugtkurve, tilbud om firmafitness og – sport og/eller jævnlige besøg af kost- og sundhedsvejledere. Senest har også fagbevægelsen og LO deltaget aktivt i udarbejdelsen af sundhedspolitikker. Der er i debatten stor opmærksomhed på sundhed forstået som sund kost, motion og et opgør med usunde vaner. Der er til gengæld ikke meget om, hvordan arbejdet kan tilrettelægges på måder, der er med til at sikre en sundere liv. Selvom der er megen fokus på sundhed er der ikke megen diskussion af, hvad det vil sige at være sund og leve et sundt liv. De mange hjemmesider og publikationer om sundhed leverer i store træk de samme budskaber og bebuder samtidig, at du selv er ansvarlig for din egen sundhed og derfor selv ansvarlig for at leve op til de mange sundhedsråd, som præsenteres.

Samtidig med at der tales om sundhed alle vegne, er skifteholdsarbejde og arbejde på skæve arbejdstider stigende. Arbejdstempoet er stigende, mulighederne for at stille større krav til udviklings- og forandringsparathed hos alle medarbejdere er stigende, og stadig flere melder om, at de bliver syge af arbejdet. Disse problemstillinger er ikke en del af sundhedspakkerne. Det er snarere omvendt, at det at styrke medarbejdernes sundhed kan betyde, at medarbejderne kan klare mere uden at blive syge af det, hvilket siden kan aflæses direkte på virksomhedernes bundlinie, når det fungerer. Sundhedspolitikkerne varetages primært af virksomhedernes personale- og HR afdelinger og er dermed en del af virksomhedens personalepolitik. På den måde trænger politikkerne sig ind på vores hele liv og ikke kun vort arbejdsliv.

Ved samtidig, eller i stedet, at fastholde et fokus på arbejdsmiljø kan vi derimod være med til at holde fast i, det er ikke godt for menneskets sundhed at arbejde på skiftehold, at arbejde under stigende arbejdstempo og hele tiden at blive stillet overfor nye krav og udfordringer. Disse forhold nedbryder stedets menneskets sundhed, og det kan nok så mange løbeture, frugtkurve og fedtfattig mad ikke ændre noget grundlæggende ved.

Fedme og usund livsstil vender den tunge ende nedad i alle statistikker om folkesundhed, men det kunne også være idealerne om hvad der er en sund livsstil og hvem der er fed, der trænger til at blive revurderet. Igennem historiens gang har idealerne skiftet, og i dag er idealerne baseret på sundhedsvidenskabelige data, som ikke er til diskussion, da de kan relateres til, hvordan det der defineres som en usund levevis økonomisk belaster samfundsøkonomien i form af sygdom, invaliditet og for tidlig død. Den sundhedsmæssige diskurs har i dag overtaget i forhold til det, der kan kaldes en mere folkelig diskurs, hvor livet på godt og ondt handler om at leve livet, spise, drikke og have det sjovt med hinanden. Er et godt liv det samme som et sundt liv? Det er på tide at medarbejdere som mennesker selv er med til at definere, hvordan livet skal leves og også tage ansvaret for det – ikke som individualister, men som en del af en kollektiv ramme. På den måde bliver det mennesker med ressourcer og ikke de menneskelige ressourcer, som får mulighed for at udfolde sig.

Der kan derfor være rigtig god fornuft i at fastholde sundheden som et væsentligt element i Arbejdsmiljø *for* fremtiden – blot med et andet udgangspunkt og et andet indhold.

## **1.7 Mere statslige regulering løser ikke problemet**

Det er alt i alt en væsentlig konklusion på analyserne af de fremtidige arbejdsmiljøproblemer, at de ikke kan løses gennem traditionel statslig regulering. Tilbage til arbejdsmiljølovgivningens start har kombinationen af lovkrav med efterfølgende myndigheds kontrol og eventuelt en bøde, været den grundlæggende mekanisme. Det er stadig en nødvendig tilgang overfor visse fysisk-kemiske arbejdsmiljøproblemer, men det er også en tilgang som ikke kan løse problemer med psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Hvis fokus snævert fastholdes på traditionel statslig regulering, er der risiko for at arbejdsmiljøsystemet kommer til at bruge stadig flere ressourcer på forhold som udgør en stadig mindre del af de vigtigste problemer i arbejdsmiljøet.

Der kan netop ikke skabes de klare standarder for det psykiske arbejdsmiljø hvor Arbejdstilsynet på et objektivt grundlag kan give påbud og følge op med bødekrav. Virksomhedsstrategier, fusioner, nye ledelsessystemer og lignende har betydning for helbred og trivsel, men det vil ikke være muligt at få kontrol med sådanne tiltag gennem den traditionelle regulering. Dertil kommer, at mennesker er forskellige. Nye organisations- og ledelsesformer vil for nogle medarbejdere blive opfattet som en positiv udfordring, de ikke vil være foruden, mens andre medarbejdere ender med at gå ned med flaget, fordi de ikke kan leve op til de nye krav. Der skal derfor helt andre metoder til. Det er disse nye metoder som vi fremlægger ideer til i de følgende kapitler.



## 2. Det strategiske afsæt

---

En strategi skal udgøre de pejlemærker for fremtiden som kan danne udgangspunkt for den konkrete politik i nutiden. Den skal derfor som beskrevet i indledningen på den ene side sætte sig udover den dagsaktuelle pragmatiske politik, og på den anden side skal den være tilstrækkelig konkret til at kunne give ideer netop til den aktuelle politik. Vi vil derfor forsøge at balancere mellem de to yderpointer: De langsigtede visioner som nødvendigvis bliver ret abstrakte og ukonkrete, og de konkrete eksempler som kan inddrages i mere aktuelle diskussioner. Det afgørende er at muligheden for at realisere en konkret idé ikke kommer til at skygge for de mere langsigtede perspektiver, som måske også kan opnås på andre måder.

Der er et andet vigtigt forhold at være opmærksom på, når der fremlægges et sådant strategioplæg: Det indeholder mange forskellige forslag. Vi fremhæver nødvendigvis de positive sider, fordi vi tror, der samlet set er en fordel ved forslagene. Vi er dog samtidig helt klar over, at der ikke findes forslag som med et slag kan skabe det gode arbejdsmiljø. Det er en vedvarende indsats, der skal til, og samtidig vil mange af forslagene også have en bagside, hvor resultaterne bliver mindre positive, enten fordi de overdrives, fordi de udnyttes til fx at pleje image i stedet for at lave konkrete ændringer, eller fordi der er knyttet ulemper til fordelene. Nogle steder tager vi denne diskussion af dilemmaer mere eksplicit op til diskussion, mens vi andre steder blot præsenterer rækken af forslag. Det er fx vigtigt at være opmærksom på, at alle de mange gode ideer om lokale aktiviteter ikke bare bliver lagt over på tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Derved kan der skabes forventninger, som umuligt kan opfyldes med de mange opgaver de i forvejen har at varetage.

Derfor er dette debatoplæg heller ikke det samlede bud på en ny strategi for 'Arbejdsmiljø for fremtiden'. Hertil vil der være flere detaljer som skal inddrages og først og fremmest mange flere debatter om omsætningen af nutidens udfordringer til fremtidens strategi. Det er gennem diskussion af muligheder og problemer – fordele og ulemper, at en ny strategi kan udvikle sig og efterhånden også få konkret betydning på arbejdsmarkedet og på arbejdspladserne. Derfor fremlægges vi på de kommende sider hvad vi vil kalde brikker til en ny strategi.

Forslaget til en ny strategi bygger på tre overordnede pejlemærker:

- den sunde virksomhed
- fra sundhedsfarer til det gode arbejdsmiljø

- arbejdsmiljø og det hele arbejde

Disse pejlemærker præsenteres nedenfor og danner grundlaget for de strategiske forslag som følger i kapitel 4, 5 og 6.

## 2.1 Den sunde virksomhed

Udviklingen i dagens offentlige og private virksomheder baserer sig i stadig større grad på medarbejdernes aktive engagement. Det bliver stadig mere nødvendigt, at samarbejdet i virksomheden fungerer optimalt. Det er ikke mere den enkelte, som blot kan udføre det arbejde, man har fået besked på. I mange virksomheder er arbejdet organiseret i forskellige former for teams og grupper, som indebærer et samarbejde med andre medarbejdere og et andet samarbejde med lederne. Disse samarbejdsformer matcher dårligt med en ledelsesform, som baserer sig på bureaukratiske procedurer. I stedet kræves nye relationer medarbejdere og ledelse imellem, hvor medarbejderne overtager en del af ledelseskompetencen, og hvor andre dele af ledelsen i højere grad sker gennem overordnede indirekte styringsprincipper.

I Danmark medfører den høje sociale kapital at der er særligt gode forudsætninger for en medarbejderbaseret produktionsform. Det gælder om at udnytte muligheden for at udvikle et samarbejde baseret på engagerede medarbejdere som selv styrer det daglige arbejde, og som i samarbejde med ledelsen står for udvikling og innovation. En sådan produktionsform, hvor der er en høj grad af tillid og retfærdighed, skaber også en højere grad af trivsel.

Den medarbejderbaserede produktion er også med til at udvikle nye ledelsesformer hvor der mere indirekte styres gennem holdninger og værdier. Disse ledelsesformer bliver mulige, fordi kontrollen og styringen i stedet varetages af ledelsessystemer baseret på ny teknologi. Forandringerne i produktions- og arbejdsprocesserne i det moderne arbejdsliv betyder, at der skydes stadig flere elementer ind mellem ´producenten´, og det producenten producerer, service-rer eller yder omsorg for. På den måde bliver de erfaringsbaserede kompetencer overtaget af måle- og kontrolmetoder. Tidligere var det ens egne kolleger, chefer og kunder/borgere, der vurderede både kvalitet og kvantitet af arbejdet. Samtidig var det erfaringer indenfor det givne fag som afgjorde, hvornår et bestemt stykke arbejde var udført godt nok eller rigtig godt. Nu er disse kvaliteter og kvantiteter i stigende grad lagt ind i måle- og evalueringssystemer. Indenfor det offentlige har vi aktuelt en situation, hvor der fra politisk hold satses hårdt på at styre arbejdet og de offentlige ansatte gennem relativt specifikke målinger og krav. Det har efterhånden grebet så meget om sig, at flere af de tidligere embedsmænd i finansministeriet, som var til at foreslå disse tiltag nu trækker i land og anbefaler, at der sker en afbureaukratisering af de mange kontrolsystemer, så medarbejdernes arbejdsglæde og engagement kan få mulighed for at vokse frem igen.

De nye ledelsesformer er med til at erstatte behovet for en faglig organisering fordi de i stedet tilbyder et virksomhedens fællesskab med mulighed for selvudvikling og selvrealisering. Herved udfordres arbejdsmiljøet på en ny måde, fordi det er medarbejderens hele person, der inddrages. Det at håndtere sit arbejdsliv bliver derved overladt til den enkelte og dermed også her til et spørgsmål om selvledelse af sit eget arbejdsliv. I den optik bliver den gode medarbejder til en medarbejder, der kan arbejde fleksibelt og effektivt uden at brænde ud og køre sig selv ned. Det er de færreste på dagens arbejdsmarked, der kan magte dette alene gennem et helt arbejdsliv, og det peger på nødvendigheden af, at de systemer som opbygges, kan indfange individualiteten i en ny kollektiv ramme.

Det er væsentligt at holde fast i at denne udvikling giver medarbejderne en mulighed for i højere grad selv (individuelt og kollektivt) at styre udviklingen af deres arbejde og dermed varetage medarbejderinteressen for et interessant arbejde, for mening, for et godt arbejdsmiljø, for kompetenceudvikling og tilpasning til livsforløb og familieliv. Det indebærer, at medarbejderne får mulighed for, men også påtager sig et ansvar for effektivitet og kvalitet. Et sådant ansvar forudsætter naturligvis også at medarbejderne er med til at definere, hvad der er effektivitet og kvalitet.

Den centrale strategiske orientering bliver at udvikle en ny sammenhæng mellem medarbejderne, det konkrete arbejde og ledelsen, hvor medarbejderne selv er med til at definere, hvad et godt arbejde er, hvordan det kan udvikles og hvordan det spiller sammen med medarbejdernes livsinteresser. Den formulering sker i en stadig dialog med de betingelser som skabes i det nuværende samfundssystem, og de herskende samfundsmæssige fortolkninger af hvad der er muligt og ikke muligt.

Som udgangspunkt vil der være en fælles interesse mellem arbejdsgivere og medarbejdere i at udvikle hvad man kan kalde den sunde virksomhed som et mål. En sund virksomhed indebærer at:

- medarbejderne trives med deres arbejde, deres kolleger og deres ledere
- der produceres en brugsværdi, som værdsættes af virksomhedens kunder/borgere
- økonomien hænger sammen og lever op til de rammer som er sat af ejerne og samfundet
- medarbejderne engagerer sig og tager et medansvar for virksomheden, og at medarbejderne får den større indflydelse som et medansvar indebærer
- medarbejderne gennem virksomheden får mulighed for at udvikle sig til kompetente medarbejdere og borgere set i et arbejdsmarkeds- og samfundsperspektiv

En sådan udvikling er mulig i det danske samfund, hvor der fortsat er stærke traditioner og kompetencer i forhold til at samarbejde.

## **2.2 Fra sundhedsfarer til det gode arbejdsmiljø**

Målet om udvikling af den sunde virksomhed indebærer at det skal fokuseres på det gode arbejdsmiljø som skal opnås frem for blot at undgå sundhedsfarer. Forebyggelse har længe været et mantra, men det er vigtigt at være opmærksom på, at heri ligger implicit også en forståelse som bygger på, at sundhedsfarer skal undgås. Blikket rettes altså mod risici – mod det farlige og det dårlige.

I bedste fald kan denne tilgang anvendes til at forhindre de værste sundhedsfarer specielt fra det fysisk-kemiske arbejdsmiljø, hvor opløsningsmidler og asbest er de to mest vellykkede eksempler på en forebyggelsesindsats, som har fungeret. Og det er naturligvis en helt nødvendig tilgang, når nedstyrtningsfare fra et stillads skal forhindres.

Men det er samtidig vigtigt at indse, at på denne måde er det kun de mest simple og synlige sundhedsfarer, som kan forebygges. Arbejdet har en langt større effekt på sundheden. Det er en effekt som blot opstår i et mere kompliceret samspil mellem mange forskellige faktorer. Krav fra arbejdet, arbejdsorganisering, ledelsesprincipper og ikke mindst den enkeltes egne valg og ønsker (som selvfølgelig heller ikke kan ses uafhængige af arbejdet) er alt sammen forhold, som spiller en vigtig rolle. Sikkerhed på byggepladserne viser for eksempel, at selvom stilladserne bliver opstillet efter reglerne, sker der stadig for mange ulykker, og de opstår som følge af mange forskellige faktorer som fx byggeriets udformning, bygge- og tidsplanlægning, arbejdsorganisering (sjakstrukturen), entreprisereformer, faglige traditioner og meget mere. Samspillet mellem disse faktorer – både på de faste arbejdspladser og på byggepladserne – kan ikke styres alene gennem forsøg på at forhindre sundhedsfarer og slet ikke kun gennem opstilling af detaljerede regler for, hvordan tingene skal gøres. Det er nødvendigt at satse på at skabe det gode frem for blot at undgå det dårlige, og her skal tænkes i helt andre virkemidler.

## **2.3 Arbejdsmiljøet og det hele arbejde**

En sund virksomhed hvor der er sammenhæng mellem den enkelte og kollektivet og mellem arbejdsmiljøet, driften og økonomien betyder at arbejdsmiljøet skal tænkes i helheder. Arbejdsmiljøet er i alt for høj grad endt på et sidespor som har en begrænset betydning for de dagsordener, som for alvor styrer udviklingen på arbejdspladserne. Det har i mange år været nødvendigt at argumentere for arbejdsmiljøets helt selvstændige betydning og rolle for at blive taget alvorligt. Det viser historien tilbage i forrige århundrede ganske klart. Nu er arbejdsmiljøet imidlertid accepteret i samfundet, og det er derfor nødven-

digt, at arbejdsmiljø genindtager sin plads som en naturlig del af enhver virksomhed. Arbejdsmiljøet er simpelthen afgørende for at arbejdet faktisk kan udføres effektivt og med en høj kvalitet.

Sammentænkningen af arbejdsmiljø og arbejde betyder ikke at barnet ryger ud med badevandet. Det er stadig nødvendigt at fastholde arbejdsmiljø som et selvstændigt tema på samme måde som mange andre hensyn er nødvendige, for at få udført det daglige arbejde. Denne sammentænkning gør sig naturligvis først og fremmest gældende på arbejdspladsen hvor arbejdsmiljøet udspiller sig. Den er imidlertid ligeså nødvendigt for den samfundsmæssige indsats, som skal understøtte både private og offentlige virksomheders indsats for at opnå et godt arbejdsmiljø. Det er altså nødvendigt for myndighederne, arbejdsgiverne og fagbevægelsen at tænke helhedsorienteret i indsatsen for et godt arbejdsmiljø.

Det første strategiske pejlemærke pegede netop på, at der i de danske virksomheder kan være særlig gode muligheder for at opnå en sådan sammentænkning af arbejdsmiljø og det effektive arbejde. Som beskrevet er det altså ikke en strategi som skal kæmpes igennem på trods, men det er heller ikke en strategi som opfylder sig selv. Der skal brydes med gamle dogmer hvor man er vandt til at tænke i sine egne siloer. Sikkerhedsorganisationen har sit arbejdsmiljøområde, SU har personalepolitik, linieorganisationen har sin drift at forholde sig til, planlæggerne tager sig af planer, og stabsfunktionerne af strategien. Disse siloer hæmmer imidlertid både en langsigtet udvikling af virksomheden og forhindrer indtænkning af trivsel og godt arbejdsmiljø i mange betydningsfulde beslutningsprocesser. Samtidig har de mange aktører også hver deres interesser at varetage i processen selvom der kan være en langsigtet fælles interesse i virksomhedens overlevelse og udvikling.

## 3. Den statslige regulering

---

Den danske arbejdsmiljølovgivning har været præget af en langsigtet stabilitet. Den nuværende lov trådte i kraft i 1977, og til trods for løbende justeringer er grundelementerne de samme i dag som for 30 år siden. Dengang blev trivsel i modsætning til eksempelvis i Norge, ikke indskrevet i arbejdsmiljøloven, og den har dermed aldrig rigtig haft sigte på det gode arbejdsmiljø, men i stedet har perspektivet være på at undgå sundhedsfarer. Arbejdsmiljøreformen fra 2004 betød relativt store ændringer først og fremmest gennem nedlæggelsen af BST og indførelse af screeningsprincippet, men fastholdt alligevel de grundlæggende principper bygget op om arbejdsgivernes pligt til at sørge for et sikkert og sundt arbejdsmiljø, og om medarbejdernes inddragelse i opfyldelsen af denne forpligtigelse. Screeningen har fastholdt fokus på kontrollen med specielt de største sundhedsfarer gennem forsøget på at sikre et vist minimumsniveau, mens den bredere forebyggelse i mindre grad understøttes af denne tilsynsmetode.

### 3.1 Forbedringer af lovgivningen

Det vigtigste behov for udvikling af den statslige regulering retter sig dermed mod den bredere forståelse af arbejdsmiljøet. Lovgivningen og myndighedernes indsats skal udvikles til ikke kun at rette sig mod de konkrete synlige og simple sundhedsfarer, men også mod de langt mere komplekse sammenhænge som har den største betydning for lønmodtagernes arbejdsmiljø og helbred. Det er derfor nødvendigt at også trivsel og fremme af den sunde virksomhed bliver en del af lovens og reguleringens formål. Det er i den sammenhæng også vigtigt at ophæve det kunstige skel, hvor dele af arbejdsmiljøet specielt det psykiske arbejdsmiljø, på grund af ledelsesretten, er unddraget den offentlige regulering.

En inddragelse af trivsel og den sunde virksomhed som et formål med lovgivningen betyder netop ikke, at det gode arbejdsmiljø kan styres ved hjælp af standarder, påbud og retsforfølgelse. Man kan ikke tvinge ledelse og medarbejdere til at trives. Der er som nævnt eksempler fra andre lande på at trivsel er inddraget. Det har ikke medført øget retslig håndhævelse, men har givet et grundlag for dialog mellem myndigheder, arbejdsgivere og medarbejdere og trivsel og det gode arbejdsmiljø. Eksempelvis har Arbejdstilsynet i England i en årrække arbejdet med at udvikle en såkaldt 'management standard' for det

psykiske arbejdsmiljø<sup>1</sup>. Her forsøger man at formulere en norm for arbejdsgiverens effektive forebyggelse af stress. Selvom den kaldes en standard, er der dog stadig tale om en frivillighed, som virksomhederne selv skal vælge at inddrage og standarden anvendes netop som et middel til at fremme dialogen mellem virksomhederne og myndighederne samt som et redskab for arbejdsgiverne ved fastsættelsen af en arbejdsmiljøpolitik for virksomheden.

Det er således ikke nødvendigt at indføre en stor mængde nye regler i lovgivningen, men der er enkelte centrale områder hvor der er behov for at udvide lovens formål og virkefelt:

- Udvidelse til også at dække trivsel og personlig integritet således at fremme af det gode arbejdsmiljø bliver en del af formålet med loven.
- I den forbindelse bliver det vigtigt med et krav til virksomhederne om at udforme politikker for arbejdsmiljøet, hvor der også tages stilling til hvordan man vil udvikle sunde arbejdspladser, hvor medarbejderne trives.
- Sikring af at organisatoriske og ledelsesmæssige dispositioner som har betydning for sundhed og trivsel også dækkes af loven. Det gælder fx virksomhedsstrategier, fusioner, indførelse af nye teknologier, organisationsændringer og lignende, således at virksomhederne tvinges til at forholde sig til disse problemstillinger som et arbejdsmiljøspørgsmål, og Arbejdstilsynet kan inddrage dem som tilsynsobjekter (sker i en vis udstrækning allerede i Norge).
- Den stigende anvendelse af organisering af produktionsprocesser i netværk og værdikæder gør det nødvendigt at fastlægge et ansvar for arbejdsmiljøet hos dem, der bestiller ydelser hos andre. Det gælder både serviceydelser og materielle produkter. I det sidste tilfælde i den udstrækning der stilles krav som har betydning for hvordan produktet produceres.
- Det er på tide at det forældede udtryk sikkerhed i sikkerhedsorganisation og sikkerhedsrepræsentant erstattes af arbejdsmiljø. Anvendelse af dette begreb fastholder virksomhedens arbejdsmiljøarbejde i en alt for snæver forståelse af arbejdsmiljøet.

### 3.2 'Soft regulation'

Det er helt klart at denne udvidelse af lovens formål og område ikke kan implementeres gennem en traditionel håndhævelse, hvor myndigheden kontrollerer, at virksomheder overholder bestemte krav og i forlængelse heraf afgiver påbud og giver bøder. Der skal i stedet udvikles incitamentersom fremmer en sund virksomhed. En sådan udvikling vil være fint i overensstemmelse med de tendenser til 'soft regulation' som internationalt breder sig både på arbejdsmiljøområdet og andre områder. Her erkender politikere og myndigheder, at de ikke kan tvinge virksomheder og andre aktører til at opføre sig på en særlig måde, men man søger i stedet at udvikle incitamentersom kan fremme den ønskede politik. Muligheder i denne sammenhæng kan være:

---

<sup>1</sup> <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

- Økonomiske fordele, fx reduceret forsikringspræmie for en sund virksomhed og/eller afgifter for at være en "u"sund virksomheder.
- Synliggørelse på nettet af sunde virksomheder (en videreudvikling af den eksisterende smileyordning).
- En standard for den sunde virksomhed, som kan certificeres.
- Krav om at arbejdsmiljøet skal være på et højt niveau, måske netop som en sund virksomhed, som forudsætning for at sælge til eller udføre service for den offentlige sektor.
- Arbejdsmiljøkrav ved outsourcing og udlicitering af opgaver fra den offentlige sektor.
- Næringsbreve (kørekort) til at drive virksomhed hvor arbejdsmiljø inddrages som det eksempelvis er sket på hotel- og restaurationsområdet.
- Rådgivningssystemer som understøtter udviklingen af sunde virksomheder.

Nogle af disse muligheder kan anvendes til imagepleje uden så meget indhold, og det er derfor vigtigt at se sådanne redskaber som anledninger til at rejse en lokal diskussion af arbejdsmiljøet, som kan føre til konkrete forbedringer.

### **3.3 Arbejdsmiljø ind i andre politikområder**

Det er imidlertid også i den offentlige regulering at arbejdsmiljø i alt for høj grad bliver ramt af silotænkning. Netop en udvidelse af arbejdsmiljølovens formål til også at omfatte trivsel og det gode arbejdsmiljø giver muligheder for at overvinde siloerne. Derved får arbejdsmiljøfeltet i højere grad et fællesskab med andre samfundsmæssige reguleringsområder. Det gælder fx beskæftigelses-, erhvervs-, sundheds-, uddannelses- og forskningspolitikken. Her skal arbejdsmiljø i langt højere grad fungere som en integreret aktivitet. Der kan tænkes mange eksempler, her skal blot nævnes nogle få:

- På beskæftigelsesområdet er der behov for at indtænke arbejdsmiljø ikke kun i forhold til fravær, som det allerede sker, men også i forhold til udvikling af attraktive arbejdspladser, som kan tiltrække og fastholde medarbejdere til virksomheden. Det gælder både i forhold til de almindelige medarbejdere, men i særdeleshed i forhold til særlige grupper på arbejdsmarkedet, som fx unge, ældre, indvandrere, bistanmodtagere og handicappede. Her skal der skabes et arbejdsmiljø, som både er attraktivt og modsvarer de kompetencer, de pågældende grupper har.
- På erhvervsområdet har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen de sidste par år gennemført et omfattende projekt med titlen: "Overskud med omtanke". Det har haft udgangspunkt i virksomhedernes sociale ansvar (CSR) og har indeholdt et væsentligt arbejdsmiljøelement. Der har dog ikke været et samarbejde med Arbejdstilsynet, og der er derfor behov for lignende fælles indsatser, hvor Arbejdstilsynet indgår i samarbejdet med et budskab om, at en sund virksomhed både skal have et godt arbejdsmiljø og en bæredygtig økonomi for at kunne overleve og udvikle sig. Der kunne fx laves fælles



kampagne- og undervisningsmateriale, og begge myndigheder kunne fremme CSR tankegangen gennem deres kontakter med virksomhederne.

- På sundhedsområdet satses der stadig mere på forebyggelse, men det er en forebyggelse, som i alt for høj grad fokuserer på den individuelle livsstil. Der er heldigvis også initiativer for sundhedsfremme på arbejdspladsen hvor også arbejdsmiljøet spiller en rolle. Et godt eksempel er Københavns Kommunes 'Sunde arbejdspladser' program hvor der både arbejdes med den individuelle livsstil og med psykisk arbejdsmiljø. Der er behov for at fortsætte ad denne vej og at inddrage Arbejdstilsynet i indsatser i fællesskab med sundhedssystemet.
- På uddannelsesområdet har der i mange år været en indsats for at inddrage arbejdsmiljø i undervisningen. Denne indsats har i særligt grad rettet sig mod sundhedsfarer fra det traditionelle arbejdsmiljø og har derfor hovedsageligt fokuseret på de tekniske erhvervsuddannelser. Det er imidlertid nødvendigt at forstå arbejdsmiljøet i et langt bredere perspektiv, og derfor skal elever og studerende uddannes i organisation og ledelse, således at unge medarbejdere lærer hvordan en organisation fungerer, og hvordan de kan blande sig i udviklingen af deres arbejdsplads på en måde, som både skaber et bedre arbejdsmiljø og som bidrager til en effektiv organisation.
- På forskningsområdet er Arbejdsmiljøforskningsfonden et væsentligt fremskridt for den direkte arbejdsmiljøforskning, men samtidig er arbejdsmiljøforskningen alt for isoleret. Langt hovedparten af forskningen overser fuldstændigt arbejdsmiljø, og der bevilges to- og trecifrede millionbeløb til forskning i nye teknologier, i innovation, i arbejdsmarkedspolitik og meget andet, der alle burde inddrage arbejdsmiljø, som et helt naturligt element. Nye teknologier har større muligheder for at komme til at fungere godt, hvis der er taget hensyn til arbejdsmiljøet for fremtidige brugere. Innovationsprocesser fungerer bedre, hvis medarbejderne inddrages, og arbejdsmarkedsforskningen kan give et bedre bidrag til at forstå jobskabelse og fastholdelse, hvis udviklingen af attraktive arbejdspladser indgår som et væsentligt perspektiv.
- Tidligere var det et centralt element i forbindelse med indførelse af nye teknologier, at der skulle foretages en teknologivurdering, som bl.a. skulle vurdere teknologiens betydning for arbejdsmiljøet i bred forstand. Det er stort set ikke eksisterende længere, men det kunne med rette genovervejes, om de grundlæggende ideer her kunne genanvendes i en ny form.
- På miljøområdet har det i de senere år været fast praksis at vurdere miljøkonsekvenserne af alle nye lovforslag. Det samme burde faktisk være tilfældet på arbejdsmiljøområdet.
- I forhold til Forebyggelsesfonden er problemstillingen nærmest omvendt. Her uddeles i de kommende år 300 mill. kr. om året til støtte for forebyggelse af nedslidning og udstødning fra arbejdsmarkedet. Her er det altså forebyggelsen som er i højsædet, mens andre politikområder ikke spiller ind. Det er således ikke et krav at de forebyggende tiltag skal have betydning for produktivitet og kvalitet, og der er en stor risiko for at langt de fleste tiltag dør ud efterhånden som projektpengene udløber.

## 4. Partssamarbejde og aftalesystemer

---

En væsentlig del af den statslige regulering sker gennem et partssamarbejde. Det foregår først og fremmest i Arbejdsmiljørådet og Branchearbejdsmiljørådene (BAR), men i stigende grad også i et direkte samarbejde mellem parterne. Her er samarbejdet og aktivitetsniveauet vokset de senere år, og det er oplagt at lægge en væsentlig del af udmøntningen af den bredere arbejdsmiljømålsætning og udviklingen af incitamenter ud til dette partssamarbejde.

### 4.1 Trepartssamarbejde

På det overordnede plan er der især perspektiver i det nye trepartssamarbejde, hvor Arbejdsmiljørådet i samarbejde med myndighederne udarbejder femårsplaner for arbejdsmiljøet med konkrete mål. Tendensen er, at disse planer bliver stadig mere konkrete og bindende. De åbner derfor op for betydelige muligheder for at gennemføre omfattende koordinerede aktiviteter, hvor de forskellige styrker for henholdsvis myndigheder og parter, udnyttes fuldt ud. Der mangler dog stadig at blive knyttet virkemidler og konsekvenser på planerne. Der er derfor behov for en videreudvikling af dette spor med en øget satsning på virkemidler og opfølgning, hvis planerne ikke giver det ønskede resultat. Det kunne i denne sammenhæng også være relevant, at femårsplanerne tænker bredere i forhold til koordinering med andre politikområder.

I forlængelse heraf vil det være rimeligt at inkludere BAR i dette system, således at også BAR skal udarbejde planer med konkrete mål, som kan evalueres. Sådanne planer skal være forudsætningen for at få andel i de midler, som stilles til rådighed for BAR systemet. Parter der ikke kan blive enige om målrettede og evaluerbare planer, får dermed ikke andel i midlerne. Det vil formodentlig kræve, at BAR-systemet får tilført flere penge for at en sådan mulighed bliver tilstrækkelig attraktiv og dermed reelt vil gøre en forskel. Et interessant eksempel er Forebyggelsesfondens krav om at der som grundlag for en ansøgning skal ligge en brancheaftale eller en virksomhedsaftale mellem parterne. Dette krav har ført til at flere organisationer har indgået aftaler. De fleste af disse handler blot om at understøtte virksomhederne, og indeholder næppe de konkrete evaluerbare mål som forudsættes. Der er imidlertid indgået en aftale mellem parterne i BAR bygge og anlæg som indeholder en række initiativer som parterne vil gennemføre for at understøtte den indsats som virksomhederne gør gennem fonden, desuden tilslutter parterne sig de overordnede mål i

2010-planen. Her er altså et eksempel på konkrete planer som kan være med til at drive udviklingen fremad også på brancheområdet.

## **4.2 Et enstrengt system for sikkerhedsorganisationen og SU**

Erfaringerne fra det offentlige har vist, at integrationen af SU og sikkerhedsorganisationen er til fordel et bedre arbejdsmiljø – specielt når der skal satses på trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Det er derfor nødvendigt at hele arbejdsmarkedet satser på integration af SU og SiU. Det tostrengede system slår ikke til, når de væsentligste arbejdsmiljøproblemer handler om, hvordan virksomhederne ledes og organiseres. Der vil selvfølgelig være virksomheder, hvor der er særlig store fysisk/kemiske arbejdsmiljøproblemer eller særlige traditioner for arbejdsmiljøindsatsen. Her kan det være fornuftigt enten at nedsætte særlige arbejdsmiljøudvalg under et sammenlagt SU-SiU eller at bibeholde den gamle struktur.

Det skal på samme måde som i den offentlige sektor, være frivilligt at lave den enstrengede struktur, således at de lokale parter skal være enige for at indgå en lokal aftale om sammenlægning. Dog skal virksomhederne forpligtiges til at forholde sig til muligheden af at etablere et enstrengt system. Der er behov for, at de centrale parter i langt højere grad aktivt arbejder for en sådan udvikling af samarbejdssystemet. Lovgivningen og de fleste aftaler er sådan set på plads, der er blot behov for enighed om mellem parterne om aktivt at fremme denne udvikling. Fagbevægelsen har også mulighed for selv at føre en kampagne for at fremme det enstrengede system.

Det nuværende samarbejdssystem med SU og tillidsrepræsentanter har endnu flere år på bagen end arbejdsmiljøloven. Også her er der undervejs aftalt korrektioner, men hovedlinien er stadig den samme, og også her kan der være behov for nytænkning. Alene en øget satsning på et enstrengt SiU og SU-system vil nødvendiggøre en sådan nytænkning. Den bør i særlig grad rette sig mod medarbejdernes deltagelse i udvikling af virksomheden. Der er behov for at arbejdsgivere og fagbevægelse træffer aftale om et udvidet samarbejde som bygger på den fælles interesse i at sikre overlevelse og udvikling. Medarbejderne skal eksplicit have medindflydelse og dermed medansvar for udviklingen af virksomheden, mens arbejdsgiverne får mulighed for at opnå mere engagerede medarbejdere og mere attraktive arbejdspladser. Et væsentligt element i medindflydelsen vil være at deltage i definitionen af hvad der er god kvalitet, og af hvordan den hænger sammen med arbejdsindsatsen. Det gælder både ved materiel produktion og serviceydelser i den offentlige og private sektor.

### **4.3 Benchmarking af psykisk arbejdsmiljø**

Et nyt aftaleområde kan være benchmarking baseret på psykisk APV. I trepartsaftalen om den offentlige sektor indgår, at alle offentlige virksomheder hvert tredje år skal lave en spørgeskemabaseret psykisk APV. I princippet lægger arbejdsmiljølovens krav om APV også op til en tilsvarende procedure i private virksomheder. Det vil her være relevant at basere en sådan APV på et fælles system som kan anvendes til benchmarking. Det kan fx være en tilpasning af Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø (NFA)´s tredækkerspørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Benchmarking kan organiseres gennem en central institution som alle besvarede spørgeskemaer rapporteres ind til. Hver enkelt virksomhed/arbejdsplads kan herefter få sine resultater tilbage benchmarket mod tilsvarende arbejdspladser fx andre hjemmeplejer i provinsen eller andre rådhus på Sjælland samt et samlet gennemsnit for offentligt ansatte. En mulighed kan være at lade det ske gennem NFAs Videncenter, men andre institutioner kan også være relevante.

Det vil næppe umiddelbart være en god idé at gøre sådanne resultater offentlige, fordi der vil være en risiko for udhængning af arbejdspladser med problemer, hvilket kan forstærke arbejdsmiljøproblemerne i stedet for at løse dem. Formodentlig vil blot det at man kan sammenligne sig med andre relevante arbejdspladser, være en betydelig drivkraft for at gennemføre en arbejdsmiljøindsats. Ved at rette resultaterne indad bliver det også lettere at undgå at benchmarkingen bliver til imagepleje i stedet for en lokal diskussion om forbedring af arbejdsmiljøet.

### **4.4 Aftaler om håndhævelse af arbejdsmiljøloven**

De seneste ændringer af arbejdsmiljøloven har åbnet for at parterne kan indgå aftaler om at overtage håndhævelsen af dele af arbejdsmiljølovgivningen. Der er endnu ganske beskedne erfaringer med denne mulighed. De mest omfattende stammer fra aftalerne om sikkerhedsorganisationen, og de har som nævnt været overvejende positive. Med hensyn til håndhævelsen af det materielle arbejdsmiljø er de første aftaler dukket i slutningen af 2007, og der foreligger endnu ikke erfaringer om deres funktion.

Aftalemuligheden rummer positive perspektiver særligt på de områder som fx psykisk arbejdsmiljø, hvor der er vanskeligt at få stor gennemslagskraft med Arbejdstilsynets nuværende tilsynsredskaber. Men der kan også være problemer fordi en håndhævelse af loven vil stille krav om en mere finmasket kontakt til virksomhederne end der på nuværende tidspunkt er tradition for i partssamarbejdet. Parterne vil med en aftale overtage myndighedens forpligtelse til at kontrollere at kravene overholdes. Hvis dette ikke sikres risikerer man at håndhævelsen blot ender som en mulighed for at føre en sag ved arbejdsretten når der er problemer. Derved vil en væsentlig del af arbejdsmiljølovens forebyggende perspektiv blive tabt.

## 4.5 Arbejdsmiljø og overenskomsterne

Som det sidste punkt i denne sammenhæng er det nødvendigt at kigge på overenskomstsystemet i forhold til arbejdsmiljøet. Det har længe stået klart, at lønsystemer og arbejdstid har betydning for arbejdsmiljøet, men de senere år har der desuden været en tendens til at overenskomstforhandlingerne har bredt sig udover langt bredere områder: Fra pensionsspørgsmål over social kapital til kompetenceudvikling og uddannelsesfond. Det er alt sammen emner som ikke direkte handler om - men på den anden side kan have en væsentlig betydning for arbejdsmiljøet.

Der er også flere eksempler på at der direkte træffes aftaler om arbejdsmiljøet. Det gælder fx på det offentlige område hvor der gennem en årrække har udviklet en tradition for at indgå direkte arbejdsmiljøaftaler i tilknytning til overenskomstforhandlingerne. Ved overenskomstfornyelsen i 2004 blev der eksempelvis både på det kommunale og det statslige område indgået aftale om, at alle offentlige virksomheder i overenskomstperioden skal udarbejde stresshandlingsplaner. I tilknytning til aftalen blev der afsat midler til at formidle viden om stress til de offentlige arbejdspladser og til at gennemføre en evaluering. Bygge og anlæg gik på det private område ind på en lignende tilgang ved i 2006 at aftale etablering af en arbejdsmiljøfond, som skal gennemføre arbejdsmiljørådgivning og formidling af viden. Der synes således at være gode muligheder for mere systematisk at inddrage arbejdsmiljøforhold i overenskomstforhandlingerne. Der burde være en tilstrækkelig fælles interesse mellem arbejdsgivere og fagbevægelse i at sikre et godt arbejdsmiljø som kan danne grundlag for øget effektivitet og konkurrenceevne.

I tilknytning til overenskomsterne er der et særligt behov for at sikre de valgte medarbejderrepræsentanter tid til at varetage deres hverv. Indenfor nogle brancher mangler der en ligestilling af sikkerhedsrepræsentanter med tillidsrepræsentanter, mens der på andre områder fx i kommunerne er truffet aftale herom. Men både for de valgte repræsentanter og for medarbejderne er det nødvendigt med tid til at deltage i beslutningsprocesser og til at øve indflydelse.

## 5. Fagbevægelsen

---

De to foregående kapitler om regulering og partsamarbejde er begge set i et oppefra perspektiv. De handler om hvad der kan gøres på centralt plan for at fremme en lokal udvikling frem mod sunde virksomheder med et godt arbejdsmiljø. Set i det perspektiv spiller det en væsentlig rolle, hvordan de centrale aktører forstår sig selv og hinanden for at kunne arbejde for politiske resultater og kunne indgå aftaler. Denne oppefra tilgang er dog ikke andet end et hjælpemiddel til at fremme den lokale indsats. Det er på arbejdspladserne at det gode arbejdsmiljø skal skabes, og hvor alle de fine redskaber skal måles på, om de understøtter denne lokale udvikling.

Det er helt afgørende at fagbevægelsen ændrer signaler i forhold til eksisterende og kommende medlemmer. Fra den øverste top i fagbevægelsen til de lokale afdelinger er det medlemmernes konkrete arbejde og de udfordringer det moderne arbejdsliv stiller dem overfor, som skal stå i centrum. Der skal kikkedes nedad og ikke opad, når de fremtidige strategier skal lægges.

### 5.1 Prioritering af den lokale indsats

Her har fagbevægelsen helt særlige muligheder fordi det forgrenede net af afdelinger og tillids- og sikkerhedsrepræsentanter (TR/SR) når ud i enhver afkrog af samfundet og de danske virksomheder. Udfordringen for fagbevægelsen bliver derfor fortsat at understøtte en udvikling, hvor medarbejderne som myndige producenter selv påtager sig ansvaret for at udvikle arbejdet. Det er altså ikke et spørgsmål om regler som definerer hvordan forholdene skal være, men at sikre rammer (også i form af regler og aftaler) som giver spillerum for den lokale medbestemmelse og i forlængelse heraf at understøtte, at medarbejderne faktisk får udnyttet dette spillerum. Dvs. hjælpe medarbejderne til at formulere ønsker og behov, forstå og udnytte den konkrete kontekst og til at indgå i diskussionerne med ledelsen.

Fagbevægelsen bliver derfor nødt til at se det lokale arbejde i et helt nyt lys. Den gamle overordnede prioritering af at sikre overholdelse af regler og køre sager, skal erstattes af konkret støtte til medlemmernes egen indsats for at skabe godt arbejdsmiljø. På samme måde som det helt generelt set er nødvendigt at bevæge sig fra at kontrollere sundhedsfarer til at arbejde for det gode arbejdsmiljø, er det nødvendigt for fagbevægelsen at gå fra at kontrollere overholdelse af regler og rettigheder til at arbejde for udvikling af det gode ar-

bejdsmiljø, som medlemmerne ønsker sig. Igen skal barnet ikke ryge med badevandet ud – det bliver stadig nødvendigt at køre sager, men det er ikke forsikringstilgangen som kan skabe det gode arbejdsmiljø i fremtiden.

Denne nye prioritering må ske velvidende at medlemmerne på mange måder er splittede mellem deres store loyalitet overfor virksomheden og deres egne ønsker, og måske samtidig er blinde for mulige langsigtede konsekvenser af den stærke loyalitet overfor virksomheden. Det er bl.a. denne form for splitelse, der kan føre til mistro, idet selvledelse i sin yderste konsekvens betyder at man kun har sig selv at diskutere med.

De moderne ledelsesformer gør det netop særdeles vanskeligt at skelne mellem den enkeltes interesser, virksomhedens interesser og de samfundsmæssige interesser i at vi trives i og med vort arbejde. Det bliver særligt vanskeligt fordi det moderne arbejdsliv med nye (selv)ledelsesformer er meget komplekst og rummer modsatrettede krav og muligheder, således at det der giver et godt psykisk arbejdsmiljø for nogle medarbejdere, på én og samme gang giver et dårligt psykisk arbejdsmiljø for andre.

## **5.2 De tillidsvalgte i dialog med kolleger og topledelsen**

Omdrejningspunktet er selvfølgelig TR og SR som er de lokale aktører på arbejdspladsen. Det er igennem de tillidsvalgte repræsentanter at fagbevægelsen har mulighed for at nå ud til medlemmerne, og det er de tillidsvalgte, som kommer til at indgå i den direkte dialog med ledelsen i virksomhederne. De skal blande sig i den strategiske udvikling af virksomheden – ikke som konkurrenter til topledelsen, som naturligvis har særlige forudsætninger for at have indblik i de strategiske processer og analyser. De skal i stedet fastholde det som netop er TR/SRs unikke styrke – nemlig at de er medarbejdernes valgte repræsentanter, som har særlige forudsætninger for at forstå deres kollegers situation og synspunkter. De valgte repræsentanter har, fordi de selv er medarbejdere og valgt af kollegerne, en særlig adgang til medarbejdernes oplevelser og ønsker, som ledelsen aldrig får adgang til. Det er denne adgang der er de tillidsvalgtes særlige ekspertise, som de kan tage udgangspunkt i, når de går i dialog med ledelsen.

Der er også en adgang som skal udvikles og forfines. Her er der tale om det dilemma, fordi de valgte repræsentanter kan ende med at miste følingen med deres kolleger og bliver opfattet som ligeså distancerede som ledelsen. Den anden side af TR/SR-arbejdet er derfor at arbejde for den størst mulige direkte inddragelse af medarbejderne. Det er alle medarbejderne som skal have indflydelse på deres eget arbejde og på udviklingen af virksomheden - ikke kun de valgte repræsentanter. Det er særligt vigtigt at det lykkes at inddrage kollegerne. Den stigende individualisering kan let medføre, at kolleger opfatter både de tillidsvalgte og måske den lokale fagforenings indblanding som for-

mynderi. Samtidig er der begrænsninger på, hvad de tillidsvalgte kan overkomme. Der er for mange emner og sager at forholde sig til, og for mange ideer fra centralt hold om hvad de tillidsvalgte også skal gøre. Det kan derfor ikke fungere uden en bredere deltagelse af kollegerne, så der er flere skuldre som opgaverne kan fordeles på.

En særlig opgave bliver at indgå i at udarbejde personalepolitikker og personaleudviklingsværktøjer. Det vil som oftest skulle ske i et samspil med de HR-afdelinger som skyder op i alle større virksomheder. Her ansættes professionelle HR-folk som tager sig af mange opgaver som tillidsrepræsentanterne tidligere har taget sig af. Det kan både være på kollektive områder som uddannelse og anden kompetenceudvikling og i form af individuel støtte til medarbejdere. Denne udvikling kan give anledning til en uheldig konkurrencesituation mellem tillidsvalgte og HR-medarbejdere. Det er derfor vigtigt at søge et samarbejde, hvor de tillidsvalgte udnytter de ekstra ressourcer som HR-medarbejderne er udtryk for - ekstra ressourcer som kan anvendes til kollegernes bedste.

### **5.3 En ny tilgang til arbejdet i de lokale afdelinger**

De lokale afdelinger skal derfor i langt højere udvikle konkret støtte både til TR/SR og direkte til medarbejdernes arbejde med at deltage i udviklingen af deres virksomheder. Det kan fx ske gennem:

- opsøgende arbejde hvor de enkelte virksomheder jævnligt besøges, så der hele tiden er en direkte dialog med medlemmerne og afdelingerne er helt ajour i forhold til hvad der foregår
- etablering af netværk mellem TR/SR og menige medlemmer som står overfor fælles problemstillinger
- rådgivning og coaching af TR/SR og menige medlemmer ift konkrete virksomhedsudviklinger fx hvordan man skal forholde sig til nye virksomhedsstrategier, nye ledelsesformer, fusioner og andet

Mange afdelinger er allerede gået i gang med denne udfordring, men der er også mange, som endnu ikke har opdaget nødvendigheden af at forholde sig til de nye muligheder og problemer, som udvikler sig i arbejdslivet.

Uddannelse vil fortsat spille en central rolle, men den skal ændres så både indhold, form og deltagerkreds tager højde for forandringerne i arbejdet hvad angår ny teknologi, ledelsesformer, fusioner mv. og mod at forstå de holdninger til arbejdslivet som præger moderne medarbejdere. Samtidig skal uddannelsen i højere grad målrettes dialog med kolleger om de nye forandringer af arbejdslivet.

Der er også behov for uddannelse af bredere grupper af medarbejdere i de kompetencer som nu er forbeholdt uddannelse af TR og SR. Det er nødvendigt,



hvis flere skal kunne træde ind i nye roller i forhold til hvordan de kan indgå aktivt i udvikling af virksomhederne. Herunder en afklaring af hvem der har hvilke opgaver og hvordan de aktivt kan arbejde med at inddrage deres kolleger i dette arbejde. En mulighed er at udnytte de kompetenceudviklingsfonde som blev introduceret ved overenskomstfornyelsen i 2007.

Denne strategi forudsætter et andet syn på de lokale afdelinger, da det er her langt de fleste ressourcer i fagbevægelsen anvendes. De ansatte i afdelingerne har hidtil ikke været et særligt højt prioriteret område for fagbevægelsens uddannelser. Det vil blive nødvendigt fremover, så der i de lokale afdelinger udvikles viden om virksomhedsstrategi, nye ledelsesformer, psykiske arbejdsmiljø, og om rekruttering af medlemmer med andre værdier og holdninger end fagbevægelsens traditionelle. Det skal skabe forudsætninger for at afdelingerne kan indgå i sparring med deres medlemmer og TR/SR om disse spørgsmål. Dertil kommer rådgivning om udnyttelse af de muligheder, som åbner sig efterhånden som lovgivning og aftaler udvikles. Et konkret eksempel er fx rådgivning om, hvordan en sammenlægning af SU og sikkerhedsorganisationen skal håndteres. Et andet konkret eksempel handler om at rådgive medlemmer i hvordan de bedst indgår i en dialog med ledelsen omkring nye ledelsesværktøjer, så de understøtter arbejdet og et godt arbejdsmiljø.

## **5.4 Støtte fra centralt hold**

Lokalt og nedefra udvikler praksis og politikken sig hele tiden. Det sker på baggrund af de krav som rejser sig i hverdagen, men det er også en hverdag som er meget konkret med helt konkrete spørgsmål som der skal tages stilling til. Det er kan være vanskeligt samtidig at få det lange blik ud over stepperne og gennemskue, hvilken udvikling de mange konkrete spørgsmål er del af. Det er også svært at finde tiden og ressourcerne oven i de daglige gøremål. Derfor er det nødvendigt med støtte fra centralt hold rettet mod de centrale videnområder, som afdelingerne fremover skal beskæftige sig med.

Det er i høj grad op til forbund og LO at starte diskussionerne om de nye muligheder og farer som 'Arbejdsmiljø for fremtiden' skaber. Det er diskussioner, som både kræver mod til at tænke nyt og bryde med gamle dogmer fordi de hidtidige rammer for forståelsen af arbejdsmiljøer sprænges. Det er også en diskussion som kræver viden om de nye udviklinger.

Der er brug for at forbund og LO etablerer en gedigen viden om udviklingen i det nye arbejdsliv og de moderne ledelsesformer og konsekvenserne for medlemmernes psykiske arbejdsmiljø og trivsel. Denne viden skal bruges til at kvalificere fagbevægelsens fortsatte strategiske diskussioner hvor det nye arbejdsmiljøfelt indgår som en integreret del af alle de andre politikfelter. Denne diskussion skal udvikles centralt - parallelt med en tilsvarende decentral diskussion.

Der er brug for at LO og forbundene udarbejder analyser og debatoplæg som kan hjælpe afdelinger, tillidsvalgte og medlemmerne med at forholde sig strategisk til det nye arbejdsliv og de moderne ledelsesformer, både når de implementeres, og når de fungerer i det daglige.

## **5.5 Fra repræsentativt demokrati til basisdemokratisk bevægelse**

Der er ikke kun behov for forbedringer, men i stedet for grundlæggende forandringer. Med den stigende individualisering og øgede grad af selvledelse vil det være nødvendigt at inddrage medarbejderne generelt meget mere i arbejdet, ligesom teamstrukturene på arbejdspladserne lægger op til en anden struktur end det repræsentative. På en række arbejdspladser er det ikke længere tillidsrepræsentanten, som står for lønforhandlingerne, og en del medarbejdere vil også helst klare det selv og oplever det som et formynder, at det skal være tillidsrepræsentanten, hvilket de ikke har interesse i. Omvendt er det svært at overleve ene, men stærk på det nuværende og det fremtidige arbejdsmarked. Vi har brug for hinanden, men på en anden måde og under andre former end dem vi kender fra det traditionelle repræsentative demokrati. Arbejdets karakter og forventninger til arbejdet kalder på andre måder for involvering og engagement, så hvis der stadig skal være mening i at være faglig organiseret, skal bevægelsen tage fat her hvor den begynder.

Der er brug for at fagbevægelsen går ind og gør det legitimt at sætte en anden positiv dagsorden. Der er brug for at give medlemmerne et sprog samt handlemuligheder, der rækker ud over den enkelte virksomhed. Meget omkring os forandrer sig hele tiden. Her har fagbevægelsen en opgave som består i at medvirke til at skabe *bevægelse* i en retning og på måder, som ikke kun dæmper op for de aktuelle strømninger i samfundet, men som også anviser *bevægelsen* andre veje.

Det går ikke uden at der kommer gang i bevægelsen – vi har alle brug for hinanden i vort arbejde med at skabe sikre og sunde arbejdspladser, hvor vi trives, fordi det vi laver er meningsfyldt og af en ordentlig kvalitet. Det er ikke nødvendigvis på det korte sigt det mest konkurrencedygtige, men set i et mere helhedsorienteret perspektiv vil det være den bedste løsning på længere sigt, både for det enkelte individ, for samfundet og for konkurrenceevnen.

# Bilag

---

## Et kort resumé af projektets rapporter

**1. Vibeke Andersen, Lauge B. Rasmussen, Peter Hasle, Sara Grex og Peter Plougman: Fremtidens arbejdsmiljø – nye problemer, nye muligheder, nye strategier. Et debatoplæg. Øje på arbejdsmiljøet, marts 2006.**

Rapporten udpeger 8 udfordringer indenfor det fremtidige arbejdsmarked, som det er vigtigt at forholde sig til: 1. En stadig stærkere global konkurrence. 2. Usikre ansættelsesvilkår. 3. Det traditionelle arbejdsgiverbegreb nedbrydes. 4. Nye teknologier fjerner gamle og skaber nye risici. 5. Arbejdet bliver flydende i tid og rum. 6. Voksende individualisering og forbrugerorientering. 7. Arbejdsmiljø er endt i en blindtarm og 8. Arbejdsmiljøbegrebet er under opløsning.

De tre visioner er beskrevet i bilagsrapporten:

- Nye arbejdspladser i spændingsfeltet mellem ekspert og bruger
- Det psykosociale arbejdsmiljø – mellem selvstændighed og belastning
- Fremtidens arbejdsmiljø for unge ufaglærte – mellem egne forventninger og arbejdsmarkedets krav

**2. Peter Hasle og Per Langaa Jensen: Arbejdsmiljø og screening i sundhedssektoren. Øje på Arbejdsmiljøet, april 2006.**

Undersøgelsens formål var at undersøge om Arbejdstilsynets nye regler, der trådte i kraft i 2005, er i stand til at opfange de arbejdsmiljøproblemer, der er på arbejdspladsen. Med arbejdsmiljøreformen fra 2005 er der sket en radikal omlægning af den danske arbejdsmiljøregulering, idet fokus er flyttet fra forebyggelse til kontrol. Rapporten har fokus på social- og sundhedssektoren, som var den første sektor AT screenede og konkluderer, at AT ikke fanger de problemer der er med sygefravær og psykisk arbejdsmiljø. Rapporten peger på at der er en sandsynlig sammenhæng mellem de dårlige forhold for beboerne på landets plejehjem og det dårlige arbejdsmiljø for de ansatte. Rapporten har efterfølgende betydet en ændring af hele serviceeftersynet.

### **3. Niels Møller og Peter Hasle: Bedre arbejdsmiljø og bedre konkurrenceevne - samarbejde om udviklingen af produktionen i offentlige og private virksomheder.**

**Øje på arbejdsmiljøet, november 2007.**

Formålet med rapporten er at fokusere på de styrkepositioner i den måde danske virksomheder samarbejder på i det daglige og med fokus på medarbejderne i producentrollen. I stedet for at indføre ledelsesformer, som henter sin inspiration fra udlandet, foreslås det at trække på de særlige unikke forhold, som danske virksomheder har at trække på: En medarbejderstab som kan tænke og tage et ansvar samt en tradition for samarbejde, som er unik. Der er tale om virksomhedens sociale kapital, hvor det er samarbejdet om produktionen i virksomheden der giver nogle særlig gode muligheder for også at sikre et godt og udviklende arbejdsmiljø. Uenigheder gøres konstruktive i forhold til hvordan produktionen bedst tilrettelægges og gennemføres, hvilket er udgangspunktet for samarbejdet. På den måde forventes det, at ledelsen kan se en interesse i at erstatte en ufrugtbar kontrol og styring af medarbejderne med en mere coachende og anerkendende ledelsesstil. Fagbevægelsens rolle bliver at støtte op omkring dette projekt på de enkelte virksomheder.

### **4. Vibeke Andersen, Pia Bramming Og Flemming Nielsen: Arbejdsmiljø for fremtiden. Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejdet på. Øje på Arbejdsmiljøet, februar 2007**

Formålet med rapporten er at vise, hvordan stigningen i de psykiske arbejdsmiljøproblemer hænger tæt sammen med på den ene side de nye ledelsesformer, som vinder ind på de danske arbejdspladser, og på den anden side de ændringer der sker i LO arbejdnernes forventninger til deres arbejde. De nye ledelsesformer handler om ledelse gennem holdninger og værdier. Det betyder ikke at kontrollen og styringen nu er væk, men blot at den ikke længere er synlig. Mange LO arbejdere praktiserer i dag selvledelse, men ofte er selvledelse udtryk for ledelsens forsøg på at få løst en umulig ledelsesopgave. Resultatet bliver derfor ofte en oplevelse af at det er din egen skyld, når du ikke kan klare at løse en stigende arbejds mængde på mindre tid, bl.a. fordi ansvarsfordelingen er uklar. De nye ledelsesformer spiller godt sammen med de ændringer der sker i LO arbejdnernes forventninger til deres arbejde og er med til at opløse ´behovet´ for en faglig organisering. I stedet tilbydes et virksomhedens fællesskab, hvor den enkelte får mulighed for udvikling og selvrealisering. For nogle er dette en enestående mulighed for selvudvikling, for andre er det en væsentlig kilde til mistrivsel. De moderne ledelsesformer gør det vanskeligt at skelne mellem, hvor der er fælles interesser og hvor interesserne er modstridende. Derfor er der brug for at fagbevægelsen etablerer en grundlæggende viden om de nye ledelsesformer og aktivt kan støtte alle medlemmer i forhold hvordan de kan handle individuelt og fælles.

## **5. Vibeke Andersen og Flemming Nielsen: Arbejdsmiljø for fremtiden. IT og fysisk inaktivitet.**

Formålet med rapporten er at vise, at der kan derfor være rigtig god fornuft i at fastholde sundhed som et væsentligt element i arbejdsmiljøet, hvis vi vil imødegå problemerne med fysisk inaktivitet. Sundhed på arbejdspladsen retter sig mod at gøre medarbejderne mere sunde gennem bedre kost og motion. Der er ikke fokus på de usunde forhold i arbejdet som: skæve arbejdstider, skiftehold, højt arbejdstempo og lange arbejdsdage. Fedme og usund livsstil vender den tunge ende nedad i alle statistikker om folkesundhed. Det er den samme gruppe som har det mest belastende arbejde. Rapporten stiller i forlængelse heraf spørgsmål ved, hvem der har patent på at opstille idealer for, hvad der er en sund livsstil og hvordan arbejdet kan ændres, så det fremmer sundheden og ikke det modsatte. I forhold til IT, påpeger rapporten, at IT i stigende grad anvendes til at overvåge og kontrollere menneskers arbejde og adfærd, og at det skaber nye arbejdsmiljøproblemer, fordi det bliver meget vanskeligt for det enkelte menneske at beskytte sin integritet overfor de mange målinger af menneskers præstationer. Der er derfor brug for en debat om hvad det giver mening at måle og overvåge. Rapporten giver afslutningsvis bud på en vision for, hvordan arbejdet fremover kunne tilrettelægges med mere fokus på sundhed og trivsel. De konkrete forslag består i at tilrettelægge jobbene, så der skabes variation og mulighed for at bruge sin virketrang og skaberlyst i arbejdet. Det foreslås at bryde op i de eksisterende jobkonstruktioner, så de i stedet går på tværs af eksisterende fagområder og jobkategorier, og på tværs af offentlig og privat virksomhed. Jobkonstruktionerne er fleksible ligesom arbejdstiden kan variere. Der er allerede enkelte konkrete eksempler på, hvordan det kan realiseres.

## Otte udfordringer

I rapporten 'Fremtidens arbejdsmiljø – nye problemer, nye muligheder, nye strategier. Et debatoplæg', som blev udgivet som en del af projektet i 2006, sammenfattes en række udfordringer, som den samfundsmæssige udvikling stiller i forhold til et fremtidigt arbejdsmiljø – et arbejdsmiljø *for* fremtiden. Udfordringerne blev dengang formuleret på følgende vis:

### 1. *En stadig stærkere global konkurrence*

Konkurrencen medfører konstant pres på omkostninger, produktivitet og innovation. Det giver et stadigt krav om stigende intensitet og effektivitet af arbejdet og konstante forandringer af arbejde og organisation. For arbejdsmiljøet betyder det øget arbejdspress, stress og usikkerhed.

### 2. *Usikre ansættelsesvilkår*

På globalt plan stiger den andel af arbejdskraften der er ansat i midlertidige stillinger, som vikarer, som såkaldt frie agenter eller på deltid. Det er ofte ansættelser i kanten af det formelle system med få eller ingen lovgivnings- eller overenskomstsikrede rettigheder. Andelen af ansatte under sådanne vilkår stiger også i Danmark om end langsommere end mange andre lande. Undersøgelser viser at sådanne ansættelsesforhold medfører et ringere både fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

### 3. *Det traditionelle arbejdsgiverbegreb nedbrydes*

Det traditionelle arbejdsgiverbegreb er ved at forsvinde i netværksproduktionen hvor ansvaret for det der foregår, deles mellem stadig flere aktører. Det skyldes den stadig voksende udbredelse af outsourcing (udlicitering), franchising, internationale ejerskaber og i det hele taget af komplicerede supply chain arrangementer. Det bliver derfor stadig sværere at fastlægge arbejdsgiveransvaret for arbejdsmiljøindsatsen.

### 4. *Nye teknologier fjerner gamle og skaber nye risici*

Nye teknologi kan efterhånden fjerne gammelkendte arbejdsmiljøproblemer knyttet til tungt arbejde og EGA samt nogle fysisk/kemiske problemer. Samtidig skaber teknologien nye problemer. Et nyt arbejdsmiljøproblem er fysisk inaktivitet i forbindelse med arbejde med IKT og automatiserede systemer. Oven i kommer helt nye og endnu ukendte risici fra arbejde med teknologi i nanostørrelse og som resultat af biological engineering.

### 5. *Arbejdet bliver flydende i tid og rum*

Den nye informations- og kommunikationsteknologi (IKT) medfører sammen med globaliseringen at arbejdet løsriver sig fra sin traditionelle fysiske binding og de traditionelle fællesskaber. Man arbejder både på arbejdspladsen og hjemme, eller i transportmidler, kollegerne er spredt på forskellige geografiske placeringer og er ansat i forskellige virksomheder. For de ansatte betyder det en løsriivelse fra sociale fællesskaber, mere elektronisk kontrol af arbejdet og vanskeligheder at finde ud af hvornår en opgave er løst godt nok.

### 6. *Voksende individualisering og forbrugerorientering*

Samfundet gennemgår en individualisering hvor den enkelte vil ses og behandles som et individ og ikke som del af en gruppe. Den enkelte for et større ansvar for selv at skabe sin identitet gennem arbejdet og for at vurdere kvaliteten af eget arbejde hvilket giver et større psykisk pres. De ansatte accepterer i stadig mindre omfang begrænsninger i deres udfoldelsesmuligheder selv om det går

ud over eget eller andres helbred, og det gør det sværere at indføre kollektive standarder for arbejdsmiljøet.

**7. Arbejdsmiljø er endt i en blindtarm**

Mens der tales om skrives mere og mere om arbejdsmiljø specielt stress og arbejdsliv/familie, er selve arbejdsmiljøindsatsen blevet isoleret i sin egen blindtarm hvad enten det drejer sig om sikkerhedsorganisationen i virksomhederne, Arbejdstilsynet i den statslige forvaltning eller miljøkonsulenterne i fagbevægelsen. Det er derfor svært for arbejdsmiljøaktører at få indflydelse på de centrale beslutninger i virksomhederne som i dag har betydning for arbejdsmiljøet.

**8. Arbejdsmiljøbegrebet er under opløsning**

Fra arbejdsmiljøloven blev vedtaget har det været en stadig kamp at få inddraget nye arbejdslivsproblemer i arbejdsmiljøbegrebet fra fysisk/kemiske risici over ergonomi til psykisk arbejdsmiljø. Nu diskuteres livsstil og arbejdsliv/familieliv. Samtidig ligger ansættelsesvilkår og ledelsesretten som måske påvirker arbejdskraften allermest i udkanten af den traditionelle definition af arbejdsmiljøbegrebet.

## Projektdesign

